
دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية





تخطيط المسار الوظيفى وتطوير القوى العاملة

دكتور عاطف نصار
استشارى التدريب والتطوير الإدارى

مقدمة :

إذا كان الفرد يحتاج الى أن يطور نفسه لكى يواجه متطلبات النمو وعبوره لمراحل العمر المختلفة ، والتكيف مع البيئة التى يعيش فيها وما يعتريها من تغيرات ، فإن الشركات والمؤسسات تحتاج الى ذلك ايضا بل وتحتاجه بشدة ، لان المؤسسات والشركات عبارة عن كائنات حية تتفاعل بشدة مع مكوناتها الداخلية وامكانات غير بشرية ، ومايعتريها من تفاعلات ، تتفاعل بشدة أيضا مع مكونات المحيط الذى تعيش فيه من بيئة ومعطيات قانونية وساطوية ، واعتبارات التنافر والتكامل والتصارع وشتى حقائق الوجود والصراع من أجل البقاء . وقد جاءت اصطلاحات احديد المسار الوظيفى ، وتطوير القوى العاملة ، وتطوير المؤسسات تعبيرا عن حاجة الانسان والمؤسسات الى مواجهة هذه الاحتياجات . احتياجات التغير العموى للفرد واحتياجات التغيير فى المؤسسات ذاتها مابين الانكماش والنمو والبناء والفناء ، واحتياجات التغير فى بسئة الثروات الطبيعية نفسها سواء بالنضوب أو التحديد أو الاضافة بالاكتشاف والاختراع . ولسنا هنا فى معرض الحديث عن كل مفرد من هذه المفردات أو عنها جميعا إنما نقصر الحديث هنا على عنصرين اثنين . العنصر الاول هو الوعى بقضية التغيير والتخطيط من اجل التطوير لمواجهة متطلبات التغير اما العنصر الثانى فهو الحاجة الى تبادل الخبرة فى هذا الموضوع حيث نعرض تجربة جديدة فى هذا النشاط هى تجربة شركة بترول خليج السويس جابكو .

الوعى بقضية التطوير :

هناك خطأ شائع حول مفهوم التطوير . المفهوم الشائع للتطوير هو أن التطوير يؤدى ال حياة أفضل . وواقع الامر أن التطوير لايؤدى فقط إلى حياة أفضل . فلكنه يحول دون التآكل والفناء . ان التطوير هو صراع ضد التآكل والفناء ، وهو يؤدى بالفعل الى حياة أفضل .. وقد تكون هذه الحياة الافضل هى جائزة الفوز فى الصراع .. وتستمر هذه الجائزة عبر حياة الانسان حتى نهاية الحياة حيث يترك الانسان المكان لمن بعده فى شكل أفضل ، وينتقل هو بعد ذلك الى مكان الجائزة الكبرى عند رب العالمين . واذن فأن مفهوم ومسئولية التطوير هى ان نترك المكان بحالة أفضل مما كانت عليه .. واذا كانت حياة الانسان اقصر من حياة المؤسسات نتج عن ذلك حاجة المؤسسات كلما كبرت حجما الى الاخذ بأسباب التطوير لكى تستوعب احتياجات الاجيال المتعاقبة من الافراد لان التضحية باحتياجات جيل شوف تؤثر بالتالى على صلاحية الاجيال التى تتعاقب على هذا الجيل ، كما أنه سيؤثر بالقطع على قدرة المؤسسات عليا لبقاء .. فماذا يعنى ذلك ؟

يعنى ان التطوير هو عبارة عن تحسب للمستقبل ، فهو صراع من أجل حياة افضل ، البديل فيه هو التآكل والفناء والجائزة فيه هى النمو وهى البقاء ، ولما كانت حياة الانسان اقصر من حياة المؤسسات فينبغى ان يبذل صاحب الحياة الاطول كل جهد للحفاظ على صاحب الحياة الاقصر لان بناء الانسان مهما قصر عمره يدعم بناء المؤسسات مهما كانت طويلة العمر . فقد تنهار المؤسسات فى لحظة بينما ينهار الانسان فى لحظة,وحساب اعتبارات المستقبل والتطوير من اجل مواجهة هذه الاحتياجات عملية لها خطورتها .. وهى تقوم على أول ماتقوم على الوعى بهذه الخطورة وبقدر ما يكون الوعى بالحظورة يقدر ان يكون التخطيط من اجل التطوير .. تطوير القوى العاملة ، وتطوير المؤسسات .. وتطوير القوى العاملة يكون بالبناء أو التأهيل أولا ثم التدريب التطويرى ثانيًا ، أما تطوير المؤسسات فيكون فى بناء النظم أولا ثم تطوير هذه النظم مع الاخذ فى الاعتبار بأن القوى العاملة تتكون ونتأهل ونتدرب لتواجه احتياجات المؤسسات . كما ان المؤسسات تتنظم وتتطور لتتناسب وتتوافق مع بناء الافراد وتطويرها وما تأهلت عليه وما تدربت فيه ، وما تقدر عليه وما سوف تقدر أو لا تقدر عليه بعد ذلك مع تقدم العمر والتجربة والمعرفة .

فهل قام وعى لدينا بذلك فى يوم من الايام ، وبأى قدر كان هذا الوعى وبأى قدر نحتاج الى هذا الوعى .. وكيف نشأ هذا الوعى فى شركة بترول خليج السويس جابكو .. وبأى قدر يؤثر ذلك فى سلوك هذه الشركة نحو التطوير والتخطيط من اجل هذا التطوير ؟!

مفهوم التطوير بين النظرية والتطبيق :

يسير التطبيق العملى لتخطيط المسار الوظيفى كجزء من العملية الشاملة لتخطيط وتطويرى القوى العاملة فى اتجاهين اساسيين أو بالمزاوحة بين هذين الاتجاهين معا :

١ - المفهوم الكمى الاحصائى : ويعتمد اتجاه المفهوم الكمى والاحصائى على رصد حركة القوى العاملة فى المؤسسة ومقارنتها باحتياجات المشروع سواء من حيث النمو أو الانكماش ، أو من حيث مواجهة دوران العمل وسد الشواغر الناتجة عن الاستقالة أو التقاعد أو العجز وغيرها ، وعادة ما يعتمد هذا الاتجاه الكمى الاحصائى على سياسة الاحلال فى أدنى الدرجات ، اعتمادا على إنتقال الخبرة من أعلى إلى أسفل وعلى أن الأجيال تعلم بعضها من خلال الاحتكاك وانقال الخبرة والمعرفة من أعلى الدرجات إلى أدنى الدرجات ، وقد تلجأ مثل هذه المؤسسات إلى نظام التدريب على رأس العمل .. وقد تثبت التجربة العملية ضعف هذا النظام لأنه لا يعتمد على تدريب وتطوير مخطط لإعداد العاملين الجدد ، وتنظيم نقل الخبرة من القديم إلى الجديد ، كما أن فرضية إنتقال الخبير على رأس العمل قلما تؤتى النتائج المرجوة نظراً لأنها لاتعتمد على نشاط مبرمج مخطط فى مثل هذه المؤسسات .

٢ - المفهوم التحليلى الكيفى :

يعتمد هذا الاتجاه على تحليل الاحتياجات وجرد مطالب التأهيل فى كل احتياج من معرفة ومهارة أخذا فى الاعتبار الابعاد البيئية والمناخية والاجتماعية والاقتصادية التى تؤثر على الاداء من ناحية وتؤثر على توفر الاحتياج بالتأهيل المناسب والاعداد السليم فى الوقت المناسب والمكان المناسب ، ووضع خطة متكاملة مشفوعة بجدول زمنى دقيق يبدأ من عملية الاختبار والتعيين . وتحديد الاجور والتعويضات وتدرجها ، ثم الاستنبات فى المؤسسة ورعاية التدرج فى المسار الوظيفى والتوفيق بين احتياجات الفرد والمؤسسة وانعكاسات حركة سوق العمل واعتبارات البيئة والمجتمع على مدى الوفاء بالتزامات كل فرد واشباع حاجاته . وقد اثبت هذا الاتجاه فاعلية كبيرة فى عمليات تخطيط المسار الوظيفى وتطوير وتخطيط القوى العاملة ، ولعل أهم انجازات هذا الاتجاه انه حقق لفتة قوية جدا الى أهمية الوعى بقضية تخطيط المسار الوظيفى وتخطيط وتطوير القوى العاملة .. الا انه يصادف صعوبة هائلة فى التطبيق لانه يستند بالاساس الى الاتجاه الاحصائى فى تجميع البيانات التى تخضع لها عملية التحليل لاستقراء مؤشرات تخطيط تطوير القوى العاملة وهو لايسلم من مفاجات تعطل مسار عملية التخطيط تضع الادارة فى موقف حرج اذ انها تواجه

بمعدلات صارخة فى دوران العمل بالرغم من المبالغ الباهظة التى تنفق على عملية تخطيط المسار الوظيفى وتخطيط تطوير العمل التى كان المبرر لها هو حماية المؤسسة من مواجهة نقص أو تسرب مفاجىء فى بعض المهن ، بتسرب أصحاب هذه المهن الى مؤسسات اخرى فى الداخل أو الخارج .. وقد يكون الرد على ذلك هو المزيد من التحليل والمزيد من الانفاق من اجل فهم آليات سوق العمل من ناحية ومن اجل تحقيق أكبر قدر من الاستقرار الوظيفى وتحقيق نقطة التعادل بين احتياجات الفرد واحتياجات المؤسسة من جهة أخرى ، وآخذا الاعتبارات الخارجية فى الحسبان مع ما قد يكتنف ذلك من صعوبة خاصة لانه يخضع لاعتبارات سياسية واقتصادية يصعب التكهن بها والتحسب لها ، فضلا عن تكلفة ذلك .

تجربة شركة جابكو :

انتبهت شركة جابكو بشدة منذ بدء تأسيسها فى ابريل عام ١٩٦٧ الى قضية تخطيط المسار الوظيفى وتخطيط تطوير القوى العاملة ، ازاء ما توقعته وشهدته فعلا من نمو سريع فى عملياتها ، وتنوع فى أنشطة هذا النمو ، وازاء ما اعتمدته منذ أول انشائها من الاخذ بمبدأ تكثيف التكنولوجيا وليس تكثيف العمالة ، عكس ما كان سائدا انذاك ، وتدل الارقام على أن شركة جابكو من الشركات التى يحق لها أن تزهو وتعتز بانجازاتها فى مجالات وتخطيط تطوير القوى العاملة .

إلا أن هذا الزهو وذلك الاعتزاز قد يتطلع بها الى تحقيق انجازات أبعد أثرا مما تحقق لها فى السنين الماضية ، وقد جاءت ملامح التجربة على النحو التالى :

- تنفق شركة جابكو حوالى مليون ونصف المليون دولار على عملية التدريب داخل وخارج الجمهورية سنويا ، وهو مايعادل حوالى ٥٪ من عبىء الاجور ، وهو معدل قريب جدا مما تنفقه أعرق المؤسسات الامريكية الناجحة على عمليات اعداد وتدريب العمالة .

- تقوم شركة جابكو بتكوين رصيد احتياطى من القوى العاملة يسمح بمواجهة حركة العمالة الى الشركات المثيلة فى الجمهورية أو الشركات العاملة فى الخليج ذات الاجر الاعلى الذى لا تستطيع شركة جابكو ان تنافسه ، خاصة وأن حركة العرض والطلب داخل سوق القوى العاملة فى مصر يسمح بتعويض هذه العمالة المهاجرة .. ويبلغ هذا الرصيد حوالى ٢٠٪ من الاحتياجات الفعلية ولاتعتبر هذه النسبة عمالة زائدة أو فائضة عن الحاجة ، حيث تعتبر مخزونا استراتيجيا لمواجهة كافة التوقعات ، ولعل هذا هو السر فى استمرار قوة الدفع فى نمو وازدهار الشركة .

- تقوم الشركة بممارسة نشاط اجتماعى واعلامى فعال يؤكد عملية الوعى بمزايا الشركة ويوسع من قاعدة التعويضات ليس من خلال مزايا نقدية مباشرة ، ولكن من خلال مزايا اجتماعية وترفيهية وصحية ، وهى اعتبارات ذات مردود ملموس على استقرار الحياة الوظيفية وتقليص عنصر المفاجات فى حركة العمالة الى الخارج .

- اعتمدت الشركة اسلوبا جديدا فى التجربة يعتمد على المسح الشامل لاحتياجات تحديد المسار الوظيفى وتخطيط تطوير القوى العاملة ويبدأ برصد دور ومسئوليات كل شخص ، وتحديد الاهداف وما تتطلبه من مهارات وأبعاد كل مهارة ، ثم تحديد مجالات تطوير الاداء على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة ، ووضع خطط تحديد المسار الوظيفى وتنمية أسس تطوير المؤسسة فى ضوء عملية المسح المستمرة ، وهذا مايعرف بمفهوم جابكو فى إدارة الاداء والذى بدأ تطبيقه اعتبارا من أول يناير ١٩٩٠ على اساس خطه متدرجة تبدأ بوظائف الادارة العليا وتتدرج فى التطبيق حتى وظائف الادارة الوسطى ووظائف المهنيين والمتخصصين .

الجديد فى تجربة شركة جابكو :

لم تقنع شركة جابكو بمنجزات التجربة التقليدية التى تعتمد على التزاوج بين الاسلوب الكمى الاحصائى والكيفى التحليلى ، بل قامت بتطوير هذه التجربة معتمدة على أسلوب اشبه مايكون بالمسح الذرى وليس المقصود هنا بالطاقة الذرية ، ولكن المقصود هو المسح لذرات مكونات التجربة ، من عناصر بشرية ، وعناصر تكنولوجية وعناصر المؤسسة ذاتها من نظم وسياسات وأبعاد انية ومستقبلية . أما عناصر التجديد فى هذه التجربة التى تطبق لاول مرة فى مصر ويتزامن تطبيقها مع واحدة من أكبر وأعرق المؤسسات الامريكية وهى شركة اموكو العالمية ، فتنحصر فيما يلى :

١ - عنصر التفاهم المشترك بين الادارة والعاملين : تتم عملية مسح المسئوليات والادوار والاهداف ومجالات التطوير فى كل وظيفة عبر قناة اتصال نشطة وفعالة ومستمرة بين الرئيس والمرؤوس تعتمد على التفاهم المشترك فى تحديد المسئوليات وتوزيع الادوار ، والاتفاق على الاهداف المطلوب تحقيقها والقياس الفعلى لحجم كل هدف وزمن وأدوات تحقيقه ، وأبعاد كل مهارة من مهارات تحقيق هذا الهدف ومجالات تطوير هذه المهارات ، ثم متطلبات التطوير البشرية والتكنولوجية والمنظمية . وتطبيقا للمبدأ القانونى الشهير بأن العقد شريعة التعاقد ، فأن نطاق التطوير والتخطيط

شريعة الرئيس والمرؤوس وهو مايتيح أكبر فرصة من النجاح امام عملية التطوير لانها قائمة على التفاهم والاتفاق المتبادل بين طرفى العلاقة .

٢ ـ توجيه الاداء بين الاستقبال والتلقى :
يخضع كل فرد فى النظام لقاعدة تلقى التوجيه واعطاء التوجيه . الجميع يخضعون لنظام تلقى توجيه الاداء والجميع يمارسون اعطاء توجيهات الاداء . وينسق هذه العمليات مستشار متفرغ من خارج المؤسسة لايخضع لسلطة رئاسية ، ويمارس عمله فى توجيه عملية تخطيط المسار الوظيفى وتخطيط التطوير من خلال خبرته العلمية والادارية . وحنكته بصناعة البترول ، ودراسته لطبيعة نشاط الشركة وسياساتها وأهدافها . أما إختيار هذا المستشار فقد جاء نتيجة جرد للخبرات المتاحة داخل وخارج قطاع البترول ، كما جاء نتيجة ترشيح أكثر من جهة بحيث جاء هذا الاختيار بمثابة تكليف . وليس عن طريق عملية ممارسة أو طلب عروض مختلفة من البيوت الاستشارية المتاحة لاختيار أفضلها .

٣ ـ وظيفة المستشار الخارجى : جعلت شركة جابكو واحدا من كبار المديرين نائبا عن رئيس مجلس الادارة فى الاشراف على تطبيق النظام تعبيرا عن التزام الادارة بتخطيط المسار الوظيفى وتخطيط وتطويد الاداء وتطوير القوى العاملة ، ثم جعلت الى جانبه مستشارا من خارج الشركة لتوجيه تنفيذ النظام والتقرير عن تقدمه وقياس فاعلية وترشيد التطبيق أولا بأول ، ثم وضع التوصيات اللازمة وخطط التطوير . ويحقق وجود المستشار على هذا النحو قيمه اضافية ، تتجلى فى العلاقة الخاصة بينه وبين كل مدير ، تلك العلاقة التى تفيد فى اكتشاف مجالات التطوير والتعديل فى السلوك الادارى لكل مدير دون اية حساسية رئاسية لان المستشار لايمارس سلطة رئاسية على أى مدير انما يمارس قدره موضوعية على الملاحظة والتحليل وتصور ومتابعة فاعلية التغيير .

٤ ـ توفر عنصر المقارنة : يتوفر عنصر المقارنة لقياس نجاح وفاعلية النظام عبر قناتين : القناة الاولى هى تطبيق النظام فى شركة أموكو العالمية ، وهى الشركة الام القابضة لشركة جابكو بالمشاركة مع الهيئة المصرية العامة للبترول . وبمقارنة سلوك النظام فى الشركة المصرية والشركة الامريكية تتكشف مزايا التطبيق فى الشركتين . وفرص التحسين ، وفرص معالجة القصور . أى أن المقارنة تسمح بتبادل الخبرة ، وتطوير التجربة . اما القناة الثانية فتتوفر من خلال المستشار المتفرغ . الذى يسمح له التفرغ المدعم بالخبرة المهنية . بدراسة سير وتطور النظام بالمقارنة مع النظم المثيلة على المستوى المحلى والمستوى العالمى .. ولاشك أن توفر عنصر المقارنة على هذين النحوين من شأنهما ان يوفران عنصر الديناميكية والحيوية ، ومواكبة احسن فرص التقدم على طريق تخطيط المسار الوظيفى . وتخطيط تطوير القوى العاملة .

٥ ـ توفر الاسلوبية العملية : يوفر النظام أسلوبا موحدا للعمل وذلك بإبتداعه نموذجا لتفريغ كافة البيانات والتطورات التى يقتضيها تطبيق النظام وهو نموذج عملى يتميز بالبساطة مع الوضوح والعمق ، ويسمح هذا النموذج بالتفريغ على الحاسب الالى ، ولايكفى النظام بمجرد وضع النموذج بشكله الواضح المبسط ، بل يؤهل جميع الاطراف بفهم هذا النموذج واستيعابه واستيفائه بأسلوبية واحدة وذلك من خلال تدريب جميع الاطراف على اسلوبية استيفاء النموذج حتى تأتى البيانات بطريقة متوافقة مع المسئوليات والاهداف التى هى فى حقيقة الامر مسئوليات مشتركة من اجل تحقيق اهداف واحدة للشركة بأكملها مما يتطلب بالتالى لغة مشتركة فى استيفاء البيانات الامر الذى يجعل عملية التحليل وربط العلاقات قائما على اساس واقعى متناسق لاتشوش عليه اية مبالغات أو تجاوزات أو انحرافات فى تعبئة البيانات وذلك بأكبر قدر ممكن من الوضوح فى الرؤية عبر المراحل المختلفة لتطبيق النظام .

مستقبل التجربة الجديدة :
تتابع إدارة الشركة التجربة بالاهتمام والدعم ، وتوفر لها قوة الدفع اللازمة وصولا الى النجاح المنشود ، مستهدية بما حققته التجربة فى الشركة الام من نجاح ومستبشرة بالبشائر الطيبة التى اظهرها بدء التطبيق ، وتتابع بقية الشركات المشتركة هذه التجربة ايضا باهتمام كبير باعتبار ان شركة جابكو هى الشركة الام الرائدة فى مصر ، تأخذ عنها الشركات الجديدة ماجربته من نظم ناجحه . ويقف عدد من الاعتبارات القوية التى ينبغى ان يأخذها النظام فى الحسبان حتى يتحقق اكبر قدر من النجاح . ولاتخفى هذه الاعتبارات عن عين الادارة ، إلا ان استمرار الوعى بها والتحوط لها هو السبيل الى مواجهتها دون أن يفتر الحماس من اجل تطبيق النظام ، أو تخف قوة الدفع ..

وهذه الاعتبارات هى :
ثمن الاتصال الفعال : يحقق النظام اتصالا فعالا بين المدير والمرؤوس وبين الجميع وبين الادارة العليا للشركة ، وهو اتصال يسير فى اتجاهين . أى أنه ليس أتصالا من جانب واحد . والدرس المستفاد من هذا الاتصال

هو بلورة نتائج هذه الاتصالات فى قرارات تثبت جدية الادارة فى تطبيق النظام .

تطوير النظم : تتميز الادارة فى شركة جابكو بأنها إدارة بالنظم ويعمق مشروع تطوير الاداء بما يؤدى إليه من تخطيط المسار الوظيفى وتطوير القوى العاملة أسلوب العمل بالنظم والاهداف المخططة ، ولما كانت هذه النظم غير أبدية ، فأن تطبيق النظام بنجاح سوف يؤدى بالتالى الى اعادة النظر فى النظم وخاصة نظم إدارة الموارد البشرية لتقوم الادارة بالكامل على اساس التفهم المشترك ، وهو الشعار الذى يرفعه النظام .

استمرارية النظام : ان نظام تخطيط المسار الوظيفى وتطوير القوى العاملة لاشك انه نظام مستقبلى تخطيطى ، وعليه فأنه لابد من توافر استمرارية النظام بإعطائه قوة دفع لاتخبو مع طول السنين ... وهذا يعنى ان تساند النظام قاعدة بيانات قوية وان يسانده ايضا حركة اعلام قوية تنشر ما حققه ويحققه من نتائج تباعا ، كما يعضده ايضا نظام فى الاعتراف المادى بما يحققه الافراد وفرق العمل فى المواقع والاماكن المختلفة من انجازات .

الخلاصة :

لقد بدأت شركة جابكو تجربة جديدة فى تخطيط المسار الوظيفى وتطوير القوى العاملة تقوم على قياس الاداء الحالى لكل فرد ، واستكشاف مجالات التطوير المختلفة فى مهارات وتكنولوجيا ونظام الاداء . ويقوم النظام على أساس التفهم المشترك للادوار والمسئوليات والتحديد المشترك للاهداف . وتسير عملية التطوير بالتدريب وتطوير النظم واكتشاف أبعاد التنمية البشرية وغير البشرية جنبا إلى جنب مع عملية متابعة الاداء وتطويره ، ورسم مسارات المستقبل الوظيفى والتطوير الشامل للقوى العاملة . وتعتبر هذه التجربة الاولى من نوعها فى مصر ، وتوفر الشركة لها كل امكانيات وفرص النجاح وتجد لها مستشارا متفرغاً من خارج الشركة لا يخضع لاية سلطة رئاسية من الداخل ، حيث تكون السلطة الاولى والاخيرة عليه هى سلطة الخبرة المهنية والادارية والحنكة الطويلة بشئون صناعة البترول فى مصر وفى شركة جابكو بصفة خاصة .